

Área Temática: Gestão Socioambiental

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL

AUTORES

LUCIANO ZAMBERLAN

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
lucianoz@unijui.edu.br

ARIOSTO SPAREMBERGER

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
ariosto@campussr.unijui.tcche.br

ZÉLIA SAVOLDI

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ
comunicacao@cotrirosa.com.br

Resumo

O presente estudo versa sobre as ações de responsabilidade social utilizadas pelas cooperativas agropecuárias do estado do Rio Grande do Sul. Para a realização do trabalho utilizou-se de informações da realização de uma pesquisa quantitativa, aplicada nas cooperativas filiadas à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul. Utilizou-se o método *survey*, sendo avaliados três blocos com as variáveis que representam questões relacionadas a responsabilidade social: estratégia de atuação social, divulgação das ações e avaliação dos resultados das ações sociais. Os pontos fortes das cooperativas estão concentrados em estratégias de atuação social e da divulgação das ações, destacando o envolvimento da alta direção nas decisões estratégicas de atuação social da cooperativa e a percepção de que a atuação social contribui para o fortalecimento da marca das cooperativas. Os itens com os índices mais baixos na avaliação referem-se à falta de formalização da estratégia de atuação social, à divulgação dos resultados das ações sociais ao público envolvido e também quanto à prática de avaliação das ações como processo sistemático nas cooperativas.

Palavras chave: cooperativas, responsabilidade social, marketing.

Abstract

The present study tried to diagnose the actions of social responsibility adopted by the agriculture cooperatives in Rio Grande do Sul. For the work accomplishment it used of accomplishment information of a quantitative, applied research in the cooperatives affiliated to the Agriculture Cooperatives Federation. It used survey method, being evaluated three blocks with the variables that represent questions related with the social responsibility: Strategy of social performance, results actions and evaluation divulging of the social actions. The strong points of the cooperatives are concentrated on strategies of social performance and of the actions divulging, detaching the high direction involvement in the cooperative social performance strategic decisions and the perception that the social performance contributes for the cooperatives mark invigoration. The items with the lowest indices in the evaluation refer to the strategy formalization lack of social performance, to the results divulging of the social

actions to the involved public and also regarding the actions evaluation practice as systematic process in the cooperatives.

Keywords: cooperatives, social responsibility, marketing.

1. Introdução

A responsabilidade social representa mudanças na concepção das empresas e de seu papel na sociedade, uma vez que constitui-se em uma nova visão da realidade, inclusive econômica, fazendo com que cresça constantemente o número de organizações que buscam reconhecimento como socialmente.

Para Felden (2007), um dos caminhos para a organização conseguir obter a legitimidade aos olhos da sociedade, é adotar condutas responsáveis e ferramentas de gestão que auxiliem a transformar a organização em entidade socialmente responsável. Santos (2005) afirma que a responsabilidade social é parte integrante dos negócios e do processo de tomada de decisões, e ainda permeia todos os níveis da organização. Cabe às pessoas que lidam com a gestão empresarial assumir o desafio de entendê-la em profundidade necessária de modo a criar condições para uma reflexão ética e moral, capaz de legitimar as mudanças no contrato social que rege os relacionamentos dos que estão envolvidos com a organização.

A adoção de práticas de responsabilidade social representa uma evolução no tratamento dispensado pelas organizações em diversos públicos com os seus interesses. A todo instante as organizações tem que fazer escolhas quanto as ações e decisões que desencadeiam consequências.

Há de se considerar ainda, que na dimensão social do cooperativismo estão os valores, as crenças, as normas, os costumes e a ética. É importante salientar que o conceito de responsabilidade social nas cooperativas está fundamentado nos valores que moldaram os primeiros movimentos cooperativistas. As cooperativas devem utilizar todas as oportunidades para conscientizar os funcionários e cooperados que o suporte à comunidade e o envolvimento com a mesma é importante não só para o seu negócio, mas também para fortalecer o desenvolvimento local integrado e sustentável. Para Andrade (2004), a responsabilidade social não deve ser colocada apenas como um apelo às empresas; e não pode ser ‘vendida’ somente como um bom negócio em termos de marketing social. Responsabilidade social é, principalmente e antes de tudo, responsabilidade das comunidades, do cidadão e de suas organizações.

Conforme Jasper (2008), três dos princípios do cooperativismo: educação, treinamento, informações; cooperação entre cooperativas também dão sustentabilidade as ações das cooperativas relativas às questões de responsabilidade social. Dessa forma, contribuem informando as comunidades, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião sobre a natureza e os benefícios da cooperação nas ações sociais. De acordo com a FecoAgro (2008), as cooperativas agropecuárias têm uma longa história voltada a programas de educação direcionados aos seus associados e comunidades, com diversas iniciativas através de projetos pioneiros associados aos seus empreendimentos que são referência no sistema cooperativista.

Assim sendo, a responsabilidade social quando assumida de forma consciente e inteligente pelas cooperativas, pode ser usada como vantagem competitiva, os funcionários e associados orgulham-se em fazer parte desta empresa, como resultado as vendas aumentam e a imagem se fortalece, ganhando respeito e confiabilidade, assegurando o crescimento do sistema cooperativista.

Considerando o exposto, este estudo tem o intuito de realizar um diagnóstico para identificar e analisar as ações de responsabilidade social das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.

2. Responsabilidade social

As organizações que são socialmente responsáveis têm consciência de que seus compromissos devem ir além dos interesses financeiros, podendo contribuir com o bem estar, qualidade de vida, preservação do meio ambiente e efetiva participação nas ações comunitárias da comunidade onde está inserida. Nas últimas décadas cada vez mais vem se difundindo a ideia de que o papel público das organizações engloba mais do que a simples geração de empregos, produtos e contribuição para o crescimento econômico. O exercício da cidadania e da ética por parte das empresas e, conseqüentemente, de seus funcionários, enquanto agentes do desenvolvimento das regiões em que atuam vem criando dimensões no sentido de contribuir para o reconhecimento da imagem perante a comunidade. A dimensão da questão social torna imprescindível a participação das empresas no seu enfrentamento. Essa participação está tendo seu perfil alterado, passando de um assistencialismo, que não leva a grandes transformações, incorporando o seu papel de agente de mudanças, apoiando projetos e iniciativas sociais inovadoras em condições de resgatar a autoestima, o sentido de cidadania e o potencial das comunidades (GOMES, 2004).

Conforme Drucker (1994), a responsabilidade social torna-se importante quando a empresa já alcançou uma sustentabilidade financeira estável, isto é, uma organização bem sucedida, e aflora a necessidade de buscar um diferencial competitivo. O autor afirma que a primeira preocupação dos gestores deve ser a de fazer a empresa gerar lucro e num segundo momento, olhar para a responsabilidade social sob o ponto de vista estratégico.

A abordagem da responsabilidade social, segundo Tenório (2005), surgiu no início do século XX com o filantropismo. Em seguida, com o esgotamento do modelo industrial e o desenvolvimento da sociedade pós industrial, o conceito evoluiu passando a incorporar os anseios dos agentes sociais no plano dos negócios das corporações.

Percebe-se atualmente, que existem vários sentidos que são atribuídos ao termo responsabilidade social. As visões acerca do assunto variam desde uma perspectiva puramente econômica, voltada aos acionistas, até uma mais abrangente, contemplando outras perspectivas e outras partes envolvidas nas atividades da empresa.

Wandrey (2006) afirma que a empresa deveria ter uma atuação focada nos aspectos econômicos. Ele argumenta que em uma sociedade livre há uma e somente uma responsabilidade social das empresas, que é utilizar seus recursos para se envolver em atividades específicas, com a finalidade de aumentar seus lucros. Por outro lado, apesar da primazia das preocupações econômico-financeiras, esta não é a única responsabilidade social das empresas, não se restringe apenas aos aspectos econômicos e legais, mas também a certas responsabilidades para com a sociedade vão além destas obrigações.

Responsabilidade social significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todos. Para alguns, ela representa a ideia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros ainda, o significado transmitido é o de “responsável por”, num modo causal. Muitos simplesmente equiparam-na a uma contribuição caridosa; outros tomam-na pelo sentido de socialmente consciente (ASHEY et al. 2002).

Para Gomes (2004), a responsabilidade social nas empresas decorre da compreensão de que a ação social deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade e propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e, ao mesmo tempo, trazer retorno aos investidores.

De acordo com Neto e Froes (2001), a responsabilidade social tornou-se uma nova área de conhecimentos e ganhou importância, escopo e complexidade no mundo empresarial. Com isso apresentam diferentes visões a respeito do tema, a fim de analisar os diferentes conceitos:

- A responsabilidade social como atitude e comportamento empresarial ético e responsável. Nesta abordagem da Responsabilidade Social prevalece o que

denominamos de “responsabilidade ética”. É o dever e compromisso da empresa em assumir uma atitude transparente, responsável e ética em suas relações com os seus diversos públicos alvo (governo, clientes, fornecedores, comunidade, etc.).

- A responsabilidade social como um conjunto de valores. Próxima da definição anterior, a Responsabilidade Social vista como um conjunto de valores incorpora não apenas conceitos éticos, mas uma série de outros conceitos que lhes dão sustentabilidade, como por exemplo, autoestima dos empregados, desenvolvimento social e outros.
- A responsabilidade social como postura estratégica empresarial. Neste aspecto, a busca da Responsabilidade Social pelas empresas é centrada na valorização do seu negócio em termos de faturamento, vendas, “market share”. A Responsabilidade Social é vista como ação social estratégica que gera retorno positivo para os negócios.
- A responsabilidade social como estratégia de relacionamento. Com o foco na melhoria da qualidade do relacionamento com os seus diversos públicos alvo, a empresa usa a Responsabilidade Social como estratégia de marketing de relacionamento, em especial com clientes, fornecedores e distribuidores.
- A responsabilidade social como estratégia de marketing institucional. Neste caso o exercício da Responsabilidade Social é orientado para a melhoria da imagem institucional da empresa, o que se traduz na melhoria da sua reputação. São os ganhos institucionais da condição de empresa cidadã que justificam os investimentos em ações sociais encetadas pela empresa.
- A responsabilidade social como estratégia de valorização das ações da empresa (agregação de valor). Para a gerente de comunicação da Dow Química, Georgete Pereira, “a reputação de uma empresa e o valor de suas ações no mercado andam juntos”.
- A responsabilidade social como estratégia de recursos humanos. É o uso de ações de Responsabilidade Social com o foco nos empregados e seus dependentes. O objetivo é garantir a satisfação dos empregados, reter seus principais talentos e aumentar a produtividade.
- A responsabilidade social como estratégia de valorização dos produtos / serviços. O objetivo é atestar não apenas a qualidade dos produtos e/ou serviços da empresa, mas também lhes conferir o status de “socialmente corretos”.
- A responsabilidade social como estratégia social de inserção na comunidade. Neste caso a empresa busca aprimorar suas relações com a comunidade e a sociedade e também busca definir novas formas de continuar nelas inserida.
- A responsabilidade social como estratégia social de desenvolvimento da comunidade. A Responsabilidade Social é vista como uma estratégia para o desenvolvimento social da comunidade. A empresa socialmente responsável assume o papel de agente do desenvolvimento local, juntamente com outras entidades comunitárias e o próprio governo.
- A responsabilidade social como promotora da cidadania individual e coletiva. É a empresa que, mediante suas ações, ajuda a tornar seus empregados verdadeiros cidadãos e contribui para a promoção da cidadania na sociedade e na comunidade.
- A responsabilidade social como exercício da consciência ecológica. É a responsabilidade social vista como responsabilidade ambiental. A empresa investe em programas de educação e de preservação do meio ambiente. Em decorrência disto, torna-se uma difusora de valores e práticas ambientalistas.

- A responsabilidade social como exercício da capacitação profissional. Tal abordagem é utilizada pela Ação Comunitária do Brasil – ACB que utiliza o seguinte conceito de Assistência: “Criar condições para que as pessoas assistidas se capacitem profissionalmente”. Portanto o exercício da Responsabilidade Social está diretamente relacionado ao exercício da capacitação profissional de membros da comunidade e empregados da própria empresa.
- A responsabilidade social como estratégia de integração social. Este conceito de Responsabilidade Social parte do pressuposto de que o maior desafio histórico da sociedade atual é o de criar condições para que se atinja a efetiva inclusão social no país.

Ribas (2006) afirma que a responsabilidade social é o relacionamento ético e responsável da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam ou são influenciados por sua performance, bem como a importância das questões ambientais e investimentos em ações sociais. A autora enfatiza ainda que além da responsabilidade econômica e financeira, as organizações necessitam preocupar-se com questões políticas, culturais e sociais, incorporando os direitos que asseguram a vida em sociedade, com os quais se estrutura a civilidade entre os seres humanos.

A responsabilidade social tem como objetivo, segundo Arantes, et al. (2004), no público interno das organizações focalizar a motivação dos funcionários e seus dependentes para um desempenho ótimo, a criação de um ambiente agradável de trabalho e a contribuição para o bem estar. Já a responsabilidade social externa, segundo a autora, objetiva o desenvolvimento de ações empresariais em benefício da comunidade por meio de ações voltadas principalmente às áreas da educação, saúde, assistência social e meio ambiente.

Os principais objetivos das empresas que adotam a prática da responsabilidade social são (TOLDO, 2002):

- Proteger e fortalecer a imagem da marca e sua reputação, favorecendo a imagem da organização;
- Diferenciar a organização dos concorrentes.;
- Gerar de mídia espontânea;
- Formar mercado futuro, pois quando contribui para o desenvolvimento da comunidade, estão se formando futuros consumidores também;
- Fidelizar clientes;
- Proteger a organização contra ações negativas dos consumidores, evitando o boicote ao consumo ou estabelece rapidamente a credibilidade, caso a empresa não consiga prever o fato que venha a prejudicar seus consumidores;
- Atrair e manter talentos, pois os colaboradores valorizam as empresas que os valorizam, os respeitam e deixam claros os objetivos;
- Reduzir controles e auditorias de órgãos externos de fiscalização;
- Atrair investidores que percebem que o retorno em empresas socialmente responsáveis é garantido;

Pode-se afirmar que uma postura ativa perante aos problemas sociais gera ganhos para a sociedade que é beneficiada e melhorias na imagem da organização perante a sociedade. A contribuição social tem como grande motivador um conjunto de valores que se funda na consciência social, na melhoria da qualidade de vida e, sobretudo, na valorização das pessoas.

A organização que adota ações de responsabilidade social pode trazer benefício tanto para ela como para a sociedade como um todo. A utilização da responsabilidade social pode trazer vantagens e ao mesmo tempo gerar oportunidades e de promover o bem estar da sociedade e agregar valor a instituição.

Para Arantes et al. (2004, p. 132) a responsabilidade social tem como vantagem “o retorno social da imagem da organização, uma vez que as ações sociais podem ser realizadas

por doações, transferência de recursos em regime de parceria, prestação de serviços voluntários, aplicação de recursos em atividades de preservação ambiental, patrocínio de projetos sociais do governo e investimentos em projetos próprios”. A prática demonstra que um programa de responsabilidade social só traz resultados positivos para a sociedade, e para a empresa, se for realizado de forma autêntica. É necessário que a empresa tenha a cultura da responsabilidade social incorporada ao seu pensamento. Desenvolver programas sociais apenas para divulgar a empresa, ou como forma compensatória, não traz resultados positivos sustentáveis ao longo do tempo.

Fedato (2005) afirma que a responsabilidade social entendida e exercida de forma correta passa a ser sustentável e agregar valor quando alinhada a estratégia empresarial, refletindo os valores da empresa e permeando sua missão, objetivos estratégicos, modelos de gestão, critérios e procedimentos de tomada de decisões.

A correta prática de responsabilidade social traz vantagens para a empresa que pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade a médio e a longo prazo, proporcionando: valor agregado a imagem corporativa da empresa; motivação do público interno; posições influentes nas decisões de compras; vantagem competitiva; facilidade no acesso ao capital e financiamentos; influência positiva na cadeia produtiva; reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais e melhoria do clima organizacional (ORECHIS et al 2002, p. 62).

As empresas que incorporarem os princípios e os aplicarem corretamente as ações de responsabilidade social, podem ser sentidos resultados como valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade, capacidade de adaptação e longevidade.

Além da aplicação das práticas de responsabilidade social, a avaliação dessas práticas constitui-se num importante procedimento para a atuação social porque oferece informações para que as pessoas envolvidas realizem escolhas que, segundo Fedato (2005) sejam importantes para fundamentar decisões, ajudar a priorizar investimentos, proporcionar aprendizagem e desenvolvimento, além de ampliar as oportunidades de realização de empreendimentos sociais.

Para Ficher (2004), o processo de avaliação é um produto do contexto ideológico, refletindo traços culturais, relações de poder e devendo ser, em última análise, uma ferramenta de geração, disseminação e compartilhamento de conhecimentos.

De acordo com Andrade (2004), o fato é que a questão social está, hoje, no centro das atenções, sendo que existe uma grande distância, no entanto, entre a importância dos programas sociais e a avaliação efetiva que as empresas fazem dos resultados obtidos. O autor afirma ainda que geralmente, predomina a divulgação dos gastos e investimentos feitos. As avaliações mais importantes, porém são aquelas que buscam saber se os resultados esperados são de fato obtidos.

3. Responsabilidade Social e o Marketing

Os programas de responsabilidade social desempenham um papel que vai desde a qualidade de vida dos envolvidos com programas até a construção e valorização da marca, imagem e fidelização dos clientes. Para Filho (2006) a prática da responsabilidade social assegura a instituição alguns benefícios como, valorização da imagem, aumento das vendas, difusão da marca e fidelização dos clientes.

Por outro lado, o crescimento da competitividade cria nas empresas a necessidade de produzir produtos ou serviços com qualidade e valor, uma vez que, devido à grande quantidade de ofertas, o consumidor se torna cada vez mais exigente e detém toda a atenção

antes focada nos produtos e estratégias de venda. Assim, o marketing se torna uma importante ferramenta administrativa para a gestão estratégica.

De acordo com Andrade et al. (2004), o marketing pode ser considerado como uma estratégia de gestão para uma organização da sociedade civil, planejar a sua relação de troca com seus diferentes públicos de interesse, visando melhorar as suas condições de sustentabilidade. O autor afirma ainda que é absolutamente louvável também que as empresas adotem práticas de marketing mais éticas, não apenas preocupadas com o lucro rápido, mas com a qualidade de vida da sociedade. É importante, a partir da análise do ambiente de marketing, que uma empresa utilize estratégias de marketing, especialmente de comunicação, para construir um posicionamento de marca, associando sua imagem a uma causa social.

Segundo Gonçalves et al. (2008), para um melhor posicionamento diante do consumidor, as empresas precisam analisar minuciosamente o ambiente do qual fazem parte. Uma filosofia empresarial bastante difundida é a orientação para o mercado, que envolve todas as funções organizacionais e enfatiza os cinco atores do mercado: consumidores, distribuidores, concorrentes, influenciadores e macroambiente. Segundo o autor, a empresa precisa estar atenta ao comportamento dos seus públicos, alocando seus recursos humanos e materiais a fim de coletar informações e elaborar um plano de ação orientado para o seu público alvo.

Andrade et al. (2008) afirma que a visão socioeconômica nas organizações parece estar se fortalecendo. Uma nova lógica empresarial e de marketing está se consolidando, as empresas trabalham tanto no âmbito social como no econômico, o que inclui uma rede ampla de relações com diferentes *stakeholders*. Segundo Freeman (2004 *apud* Andrade et al. 2008), *stakeholders* são indivíduos ou grupos que afetam as atividades de uma empresa direta ou indiretamente, ou são por elas afetados. As empresas criam valor quando oferecem algo que satisfaça simultaneamente todos os grupos de *stakeholders* com papel significativo no sucesso do negócio.

As organizações devem estar atentas às transformações ambientais, entender e avaliar as tendências de evolução futura, procurando elaborar cenários que minimizem os riscos das decisões e ações de marketing. A prática eficiente da função de marketing possibilita o desenvolvimento financeiro da empresa e, por outro lado, a realização de sua contribuição social. De acordo com Borba (2004), um dos principais instrumentos de multiplicação da imagem e do conceito de responsabilidade social tem sido o marketing. Campanhas publicitárias, inscrições em prêmios e obtenção de selos fornecidos por governos ou entidades representativas de classes são alguns dos instrumentos mais utilizados por empresas para tornar públicas suas ações de cidadania.

Para Zenone (2006) é preciso saber diferenciar responsabilidade social de uma ação de marketing. A primeira exige que a preocupação social seja incluída no patamar da estratégia empresarial, o que significa a manutenção de uma política de longo prazo. Algumas empresas investem de forma pontual no social, apenas com o objetivo de obter um retorno em termos de imagem. O autor afirma que a responsabilidade social exige coerência entre valores e atitudes, e isso é mais do que simplesmente uma “estratégia de marketing”: é um comprometimento ético com a comunidade, com a região e com o país em que a organização está inserida.

4. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi realizada nas Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul, filiadas à FecoAgro/RS. O estudo está estruturado em duas partes, uma de caráter exploratório e outro descritivo.

Na etapa exploratória buscou-se gerar informações com a finalidade de fornecer conhecimentos mais aprofundados sobre o tema pesquisado. Utilizou-se dados secundários, através de materiais bibliográficos e dados documentais da FecoAgro, Ocergs e OCB. Realizou-se ainda uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2001), onde buscaram-se informações junto de dirigentes e profissionais responsáveis pela área de comunicação e/ou marketing das cooperativas, haja visto que eles participam das ações de responsabilidade social, seja com envolvimento no processo decisório ou na divulgação ao público envolvido.

Na pesquisa descritiva foram coletados dados primários, através de *survey*. Foi aplicado um instrumento de coleta de dados estruturado baseado nos estudos realizados por Fedato (2005) que abordou várias questões para identificar as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas organizações.

Os questionários foram enviados às 53 cooperativas filiadas à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul – FecoAgro/RS, sendo que obteve-se o preenchimento por parte de 39 delas. Antes da aplicação dos questionários nas cooperativas, houve um pré-teste com a participação de cinco pessoas envolvidas em atividades de responsabilidade social, com a finalidade de constatar eventuais falhas na elaboração do mesmo, tais como clareza, linguagem e entendimento.

As questões relacionadas com a responsabilidade social foram divididas em três blocos: estratégia de atuação social, divulgação das ações e avaliação dos resultados das ações sociais.

Utilizou-se uma escala Likert (COOPER; SCHINDLER, 2003) para mensurar as atitudes dos respondentes a partir de uma escala de concordância de cinco pontos. As médias obtidas a partir das respostas foram convertidas em percentuais.

Procedeu-se ainda a análise de fidedignidade das escalas com a finalidade de verificar o quão livre a escala está do erro aleatório. Ou seja, se a escala for aplicada repetidas vezes às mesmas pessoas, ela deverá refletir valores estáveis para o fenômeno observado. Segundo Reis (2001), a confiabilidade ou fidedignidade de uma escala é usualmente expressa de forma quantitativa, representado por um coeficiente ou índice cujo valor está situado entre 0 (nenhuma confiabilidade) e 1 (perfeita confiabilidade). Logo, a fidedignidade não é um conceito em que se tenha situações excludentes (ser ou não ser confiável), mas um conceito associado a um grau ou intensidade em que se manifesta.

Para Hair et al. (2005), um valor de pelo menos 0,70 reflete uma fidedignidade aceitável, embora reconheçam que esse valor não seja um padrão absoluto. Malhotra (2001) assevera que o valor de corte a ser considerado é 0,60, isto é, abaixo desse valor o autor considera a fidedignidade insatisfatória. Hair et al. (2005) aponta o valor de 0,70 como sendo modesto, mas ressalta que se decisões importantes forem tomadas a partir das escalas avaliadas, os pesquisadores devem se esforçar para que a confiabilidade do instrumento atinja valores de Alfa de Cronbach acima de 0,90.

Conforme se observa na Tabela 1, todas as dimensões apresentam índices satisfatórios de acordo com o coeficiente $\alpha > 0,70$. Portanto, infere-se que existe fidedignidade no instrumento em relação aos itens de avaliação de um modo geral.

Tabela 1 – Fidedignidade das Escalas

Coeficiente alpha da escala	Itens	Dimensões
0,9137	1 a 8	Bloco 01 - Estratégia de atuação social
0,8773	9 a 14	Bloco 02 - Divulgação das ações
0,9336	15 a 20	Bloco 03 - Avaliação dos resultados das ações sociais
Alpha de Cronbach relativo a toda a escala = 0,9479		

5. Apresentação e Análise dos Resultados

5.1. Características das Cooperativas Agropecuárias

As Cooperativas que pertencem à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) são classificadas em 13 ramos. Basta utilizar a criatividade, ter ousadia e visão de futuro, estudar a viabilidade e, principalmente, constituir a cooperativa com associados que acreditem neste tipo de empreendimento. Os 13 ramos do Cooperativismo representam 6% do Produto Interno Bruto (PIB) do País, totalizando mais de R\$ 126,6 bilhões (OCB, 2008).

O cooperativismo agropecuário foi se estendendo em todo o território nacional e é o mais conhecido pela sociedade brasileira participando significativamente das exportações e é o segmento econômico mais forte do cooperativismo brasileiro. Ele presta um enorme leque de serviços – desde assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização de produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados.

Na década de 1950 surgiram no Rio Grande do Sul as cooperativas de trigo e soja. O Estado intensificou o plantio de trigo. Foi um momento de modernização da agricultura gaúcha, com a incorporação de máquinas e implementos facilitada pela ação do governo federal. As lavouras proliferavam de ano para ano, muitos agricultores dobravam suas áreas de cultivo. Mas apesar do aumento de produção, o trigo já enfrentava sérios problemas de mercado. O produto estrangeiro, principalmente dos Estados Unidos, era oferecido a preço muito mais baixo e com extremas facilidades de pagamento. Agindo individualmente, os agricultores gaúchos não tinham força e ficavam a mercê das condições ditadas pelos grandes moinhos. A solução veio com a união dos produtores e a criação de cooperativas. Conforme dados da Ocergs (2008), o ano de 1957 foi o que registrou mais surgimento de novas cooperativas ligadas ao setor agrícola. A estruturação do Cooperativismo Gaúcho passa pelo órgão representativo do sistema que é a Ocergs/RS, no qual estão ligadas as cooperativas de segundo grau, no caso do ramo agropecuário está representado pela FecoAgro/RS que tem na sua estrutura as cooperativas de primeiro grau.

A Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul - FecoAgro/RS, é uma entidade política que representa os interesses de 62 cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Foi em 30 de setembro de 1997, com objetivo de unificar outras cooperativas do ramo agropecuário, fomentar a intercooperação e desenvolver o planejamento estratégico nas áreas de logística, pesquisa, ambiental e legislação. Representa 200 mil associados e 18.500 colaboradores, e simboliza um passo de maturidade do cooperativismo gaúcho para obter maior representatividade no mundo da economia globalizada. A Federação, através de suas cooperativas filiadas, é responsável por 42% da produção de soja, 70% da produção de trigo, 25% da produção de milho, 18% da produção de feijão e 18% da produção de feijão no Estado, além da contribuição na produção de suínos, leite, entre outros, gerando um PIB de sete milhões de reais, com arrecadação de 700 milhões em ICMS (FECOAGRO, 2008).

5.2. Caracterização da Amostra

Os participantes da amostra foram as cooperativas filiadas à FecoAgro/RS com exceção de federações e fundação de pesquisas, totalizando 53 organizações. Obteve-se o retorno de 39 questionários, isto é, 72,22% das cooperativas.

Com relação ao número de associados das cooperativas respondentes, a minoria (13%) possui menos de 999 associados e a maioria delas (28%) possui de 3.000 a 4.999 associados. As demais divisões estão demonstradas em 15% com 2.000 a 2.999, 21% acima de 5.000 e

23% de 1.000 a 1.999 associados. Dados da FecoAgro (2008), mostram que houve uma evolução do quadro social. Em 2003 as cooperativas somavam 166 mil associados e em 2006, 181 mil associados e em 2008 havia 200 mil associados. No que se refere aos colaboradores das cooperativas, os dados da FecoAgro (2008), não evidenciam muita alteração se comparados os anos de 2003 a 2008. Em 2003, as cooperativas apresentavam 18.249 associados, em 2006 foram 18.214 e 2008 com 18.500. O que se percebe é que mesmo com o crescimento em termos de estrutura física e de número de associados, a quantidade de colaboradores não aumentou proporcionalmente. De acordo com informações obtidas nas entrevistas em profundidade, essa desproporcionalidade pode ser justificada pela informatização das atividades, diminuindo a necessidade de pessoal.

A maioria das cooperativas (38%) possui acima de 300 colaboradores seguido de 23% das entrevistadas que possuem entre 50 a 99 colaboradores. O restante é constituído de 21% de 100 a 199, 13% entre 200 a 299 e apenas 5% possui menos de 49 colaboradores. No que se refere à quantidade de unidades/postos que as cooperativas possuem observa-se que a maioria das respondentes, isto é, 25% possui mais de 18 unidades/postos, não diferenciando muito o percentual das que registraram entre 3 a 8 que é de 23% e com 21% menos de 3 e 18% apresentou de 8 a 13. Já o percentual menor, 13%, está nas cooperativas que possuem de 13 a 18 unidades/postos.

Quanto ao faturamento bruto anual das cooperativas, 22% têm faturamento entre 50 a 99 milhões de reais. Já 21% das cooperativas registraram faturamento com mais de 200 milhões, igualmente o percentual para as cooperativas que possuem menos de 49. Somente 15% possuem de 150 a 199 e 3% não responderam. É importante salientar que o faturamento bruto anual das cooperativas filiadas à FecoAgro, em 2004 foi de 6,8 bilhões de reais, em 2005 apresentou 5 bilhões, 2006 com 5,6 bilhões e em 2007 o faturamento foi de 7,6 bilhões de reais (FECOAGRO/RS, 2008).

Quando questionados acerca da realização do balanço social, apenas 44% das cooperativas adotam essa prática. A responsabilidade social das empresas pode ser representada contabilmente por meio do balanço social. Atualmente, uma das principais ferramentas de divulgação das ações de responsabilidade social das empresas é o balanço social e a divulgação do relatório social, atraindo uma imagem positiva aos seus públicos. Segundo Kroetz (2008), o balanço social é um retrato que apresenta as práticas de responsabilidade social definidas no modelo de gestão. A metodologia de sua elaboração pode auxiliar no planejamento e execução do modelo de gestão. Para Azevedo (2004), o balanço social serve para manter o compromisso e a transparência na comunicação com os diversos públicos da empresa e também é uma importante ferramenta de avaliação interna e uma forma de orientar a avaliação de projetos sociais, ambientais e econômicos.

Quanto à realização do relatório social pelas cooperativas, a maioria das cooperativas respondentes (59%) afirma que o efetuam. De acordo com informações obtidas na pesquisa qualitativa, essa diferença em relação ao balanço pode ser justificado pelo fato de que muitas cooperativas apontam em seus relatórios atividades que não correspondem a quantificação de números e sim somente as ações, o que facilita a divulgação das mesmas, especialmente aos seus associados. Os dados obtidos no levantamento identificaram 38 projetos sociais desenvolvidos pelas cooperativas, com 1.103 pessoas envolvidas diretamente. Em média os projetos possuem seis anos de implantação. A maior parte dos beneficiários com as ações sociais desenvolvidas são crianças, seguido dos associados e colaboradores das cooperativas.

No que tange aos canais de comunicação utilizados pelas cooperativas para a divulgação das ações sociais, 69,2% das respondentes utilizam programas de rádio próprio. Em segundo, com 61,5%, os jornais e/ou informativos internos e em terceiro lugar os jornais e/ou informativos para o público externo (41%). De acordo com Gomes (2004), para que a empresa consiga se comunicar promovendo a participação de todos os envolvidos, é

necessário a adoção de práticas de divulgação das ações, com funcionários, clientes e com a comunidade, além da publicação do balanço social. As cooperativas utilizam-se de diversos canais de comunicação para se comunicar com seus públicos. Nesse processo de comunicação, é fundamental que a mensagem, principalmente com os associados, seja clara e que transmita credibilidade. Ao mesmo tempo em que as cooperativas estão divulgando as ações de responsabilidade social aos seus públicos alvo, estão melhorando a imagem perante a comunidade e criando um diferencial competitivo.

5.3. A Responsabilidade Social das Cooperativas de Produção do RS

Os dados serão aqui apresentados em três blocos, com assertivas relacionadas nas dimensões: estratégia de atuação social, divulgação das ações e avaliação dos resultados das ações sociais. Com relação aos itens que compõem o bloco referente às estratégias de atuação social (Tabela 2), observa-se que há maior concordância na afirmativa que diz respeito ao *envolvimento da alta direção nas decisões estratégicas de atuação social da cooperativa* (82,25%). Já a menor média, com 64%, está no item que trata da *formalização da estratégia de atuação social em algum tipo de documento*. Percebe-se que a alta direção tem um grande envolvimento nas estratégias de atuação social. É importante o envolvimento de todas as camadas que formam o sistema social organizacional em especial a diretoria, pois tal cultura deve ser implementada pela diretoria, conforme suas atitudes, convicções e padrões de comportamento. Neste contexto, Felden (2007) afirma que a alta administração deve definir a política da empresa e se envolver nas questões de responsabilidade social, criando condições para assegurar um comprometimento de todos para o alcance dos objetivos propostos.

Tabela 2 – Estratégia de Atuação Social

Estratégia de atuação social	Conc. %	D. Pad.
1. A atuação social é exercida de acordo com valores e princípios da cooperativa.	75,00	1,12
2. A Coop. formaliza a estratégia de atuação social em algum tipo de documento.	64,00	1,17
3. A Coop. investe em ações sociais por acreditar que contribuem para o desenv. social.	80,25	1,08
4. A cooperativa investe em ações por acreditar que elas contribuem para o seu negócio.	73,75	1,10
5. Ao definir negócios a Coop. assume compromissos além das obrigações legais.	68,00	1,28
6. Há envolvimento e comprometimento dos colaboradores nas ações sociais.	73,75	1,12
7. A alta direção se envolve nas decisões estratégicas de atuação social da cooperativa.	82,25	0,90
8. As ações sociais da cooperativa geram benefícios para o negócio.	71,75	0,98

A Tabela 3 apresenta os percentuais de concordância das assertivas referente à divulgação das ações. A maior concordância apresentada, com 78,25%, está relacionada ao item *atuação social da cooperativa que contribui para o fortalecimento da marca da cooperativa*. Segundo Almeida (2002), a imagem da marca é um dos componentes dos ativos intangíveis de uma organização, esses ativos impalpáveis, como as práticas de trabalho com ações sociais, a competência dos empregados e os relacionamentos entre os outros tendem a ser atualmente mais valorizados. Percebe-se que a maioria das cooperativas concorda que as ações sociais são importantes para o fortalecimento da marca e que formam uma boa imagem da cooperativa perante seus públicos. O menor percentual de concordância, 63,05% está em duas afirmativas que correspondem a *divulgação dos resultados das ações sociais ao público envolvido* e a *utilização do marketing social para a divulgação das ações*. Segundo Andrade (2004), o marketing Social pode ser compreendido como uma forma efetiva de melhorar a imagem corporativa, diferenciando produtos e aumentando tanto as vendas quanto a fidelidade dos consumidores, alçando a marca para um patamar muito mais elevado.

Tabela 3 – Divulgação das Ações

Divulgação das ações	Conc.%	D. Pad.
9. A estratégia de atuação social costuma ser divulgada internamente aos colaboradores.	64,75	1,07
10. A Coop. divulga os resultados das ações sociais para todos os públicos envolvidos.	63,05	1,17
11. A Coop. utiliza o marketing social para divulgar suas ações de respons. social.	63,05	1,19
12. A Cooperativa divulga suas ações pelos meios de comunicação institucionais.	68,00	1,12
13. A Coop. utiliza-se dos meios de comunicação para a divulgação de suas ações.	70,05	1,14
14. A atuação social contribui para o fortalecimento da marca da cooperativa.	78,25	1,24

Na análise descritiva que diz respeito à avaliação das ações sociais (Tabela 4), a maior concordância (61,75%) enfatiza que *a principal objetivo das avaliações é aprimorar o atendimento às necessidades dos beneficiados*. O item *a avaliação é um processo sistemático e planejado na sua cooperativa* obteve menor percentual de concordância (53,25%), o que evidencia a necessidade da implantação de processos de avaliação. Percebe-se que a avaliação das ações é uma prática menos adotada pelas cooperativas, mesmo que a maioria concorde que as avaliações aprimorem o atendimento das necessidades das pessoas beneficiadas.

Há instrumentos de avaliação dessas práticas, os quais por meio de ferramentas de gestão social, permitem monitorar as ações de responsabilidade social, como por exemplo, o balanço social. Para Karkotli (2002), o balanço social é o instrumento de avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial, pois demonstra todas as ações sociais desenvolvidas em determinado período. Neste instrumento, segundo o autor, são discriminadas as ações sociais quanto à sua natureza, seja de responsabilidade interna ou externa, à sua especificidade como doações e investimentos, e ao valor gasto. Principalmente nas organizações cooperativas, que possuem como um dos fundamentos filosóficos do cooperativismo a participação como uma exigência da vida cooperativa, é importante proporcionar a participação na avaliação das ações através de uma gestão participativa. Nesse aspecto, Gomes (2004) afirma que os programas de gestão participativa incentivam o envolvimento pessoal e profissional e a conquista das metas estabelecidas.

Tabela 04 – Avaliação dos Resultados das Ações Sociais

Avaliação dos resultados das ações sociais	Conc.%	D. Pad.
15. A cooperativa avalia o resultado de suas ações sociais.	57,25	1,14
16. A avaliação é um processo sistemático e planejado na sua cooperativa.	53,25	1,09
17. A cooperativa promove processos participativos de avaliação.	56,05	0,98
18. Principal obj. das avaliações é aprimorar o atend. das necessidades dos beneficiados.	61,75	1,20
19. O principal objetivo das avaliações é definir investimentos futuros.	58,05	1,15
20. A cooperativa utiliza a avaliação para rever sua estratégia de ação social.	60,05	1,18

Considerando todas as variáveis dos três blocos, a maior concordância geral diz respeito ao *envolvimento direto da alta direção nas decisões estratégicas de atuação social da cooperativa*. Este destaque pode estar relacionado ao compromisso que os diretores possuem com os associados, pois conforme a Lei Cooperativista 5.764/71, os dirigentes são os representantes legais, e como tais, devem também prestar contas das atividades ao quadro social.

Já a segunda afirmação com maior concordância é *a cooperativa investe em ações sociais por acreditar que elas contribuem para o desenvolvimento social*. Este nível de concordância representa um comprometimento das cooperativas quanto aos objetivos da responsabilidade social. Conforme afirma Arantes et al. (2004), a responsabilidade social tem como objetivo focalizar a motivação dos funcionários e seus dependentes, a criação de um ambiente agradável de trabalho e a contribuição para o bem estar. Afirma ainda a autora que a responsabilidade social objetiva o desenvolvimento de ações empresariais em benefício da

comunidade por meio de ações voltadas principalmente para as áreas de educação, saúde, assistência social e meio ambiente.

O item *a atuação social contribui para o fortalecimento da marca da cooperativa* ficou na terceira colocação dentre todos as assertivas. Zenone (2006) afirma que proteger e fortalecer a imagem da marca e sua reputação, favorecendo uma imagem corporativa positiva está entre os ativos mais valiosos de uma empresa. Muitas empresas estão se voltando para ações associadas à responsabilidade social corporativa para diferenciar sua marca.

6. Conclusão

A responsabilidade social das organizações cada vez mais vem se tornando um componente vital para o sucesso dos negócios e, mais do que isso, uma vantagem competitiva, atraindo o mercado, gratificando os públicos envolvidos e fortalecendo a boa imagem da empresa numa relação em que todos saem ganhando.

As cooperativas têm uma longa história voltada a programas de educação direcionados aos seus associados e comunidades. Elas têm como alicerce o princípio de oferecer qualidade de vida aos seus associados, através de produtos e serviços. Trabalham o desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros, assumindo com isso o compromisso com a responsabilidade social.

O estudo permite afirmar, a partir da análise das contribuições dos diversos autores, que a responsabilidade social compreende uma nova abordagem no contexto das organizações, com a possibilidade de se tornar o grande diferencial das organizações. Por outro lado, o tema requer maiores esclarecimentos tanto por parte dos gestores como da sociedade em geral.

Esta investigação procurou diagnosticar e analisar as ações de responsabilidade social das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Destarte, percebeu-se que as cooperativas, umas com maior e outras com menor intensidade, desenvolvem ações de responsabilidade social. Além de projetos próprios, as cooperativas desenvolvem projetos em parcerias com outras entidades, que beneficiam especialmente crianças, colaboradores e associados.

A atuação social está integrada à gestão das cooperativas, obtendo percentuais de concordância das assertivas entre 64% e 82,25%, porém observa-se que a média de concordância diminuiu quando se trata da avaliação do resultado das ações sociais o que é considerado um fator importante no processo de gestão de forma a orientar a atuação principalmente nos projetos sociais, ambientais e econômicos.

Os canais de comunicação utilizados para divulgar as ações de responsabilidades sociais desenvolvidas e/ou apoiadas pelas cooperativas envolvem os programas de rádio próprios, seguidos da divulgação em jornais e/ou informativos internos. Os dados aduzidos evidenciam que existe uma preocupação em tornar público os projetos como forma de melhorar a imagem das cooperativas perante a sociedade, em especial perante aos seus associados. Outrossim, os projetos desenvolvidos também podem ser importantes iniciativas no sentido de entender os problemas sociais, visando uma melhoria contínua do sistema cooperativo.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, F. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro. Nova Fronteira, 2002.

- ANDRADE, Ana Paula de Freitas. Marketing social e as ações de responsabilidade social: Os resultados e o impacto na empresa e na sociedade. Dissertação de Mestrado em sistemas de gestão. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2004.
- ANDRADE, Josemar; GALHANONE, Renata; MARQUES, Jane Aparecida. O Discurso da Responsabilidade Social: Uma Investigação Empírica de Sites dos Laboratórios Farmacêuticos. XXXII Encontro da EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008.
- ARANTES, Eliane Cristina, et al. Responsabilidade Social corporativa e sua influência na Percepção e na Decisão de Compra do Consumidor. In: Responsabilidade Social da Empresas: a contribuição das universidades, v III. São Paulo: Petrópolis, 2004.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. Saraiva: São Paulo, 2002.
- AZEVEDO, Maíra Tardelli de. Publicidade Cidadã: como comunicar responsabilidade social empresarial. In: Responsabilidade Social da Empresas: a contribuição das universidades, v III. São Paulo: Petrópolis, 2004.
- BORBA, Eduardo de Carvalho. O Jornalismo Impresso e as Ações de marketing na Responsabilidade Social Empresarial. In: Responsabilidade Social da Empresas: a contribuição das universidades, v III. São Paulo: Petrópolis, 2004.
- COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pâmela S. Métodos de Pesquisa em Administração. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DRUCKER, Peter. O Melhor de Peter Drucker: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001.
- FECOAGRO/RS. Disponível www.redeagro.com.br Acesso em 10.abr 2008.
- FEDATO, Maria Cristina Lopes. Responsabilidade Social Corporativa: benefício social ou vantagem competitiva? um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados. São Paulo, 2005 (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade de São Paulo, 2005.
- FELDEN, Cátia Raquel. Avaliação dos Níveis de Responsabilidade Social da Unijuí com os seus Agentes Internos e Externos. Ijuí-RS, 2007. (Mestrado em Desenvolvimento). Unijuí, 2007.
- FICHER, Rosa. Avaliando a avaliação. Relatório da Aliança Capuava. 2004.
- FILHO, Adalberto Vieira Costa. Um Estudo dos Balanços Sociais dos bancos no Brasil. In: Responsabilidade Social da Empresas: a contribuição das universidades, VIII. São Paulo: Petrópolis, 2004.
- GOMES, Karideny Nardi Modenesi. Responsabilidade Social nas Empresas: uma nova postura empresarial – o caso CST. In: Responsabilidade Social da Empresas: a contribuição das universidades, v III. São Paulo: Petrópolis, 2004.
- GONÇALVES, Fernanda Paula; SILVA, Carlos Henrique, SILVA, Fernanda Cristina da. O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor. XXXII Encontro da EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008.
- HAIR, Joseph F. Jr. Análise Multivariada de Dados. 5 ed, Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- JASPER, Ricardo. As Cooperativas e o Meio Ambiente. Revista Ecologia e meio Ambiente. Ano IV, 5 ed. Porto Alegre: Publemosc, 2008.
- KARKOTLI, Gilson Rihan. Importância da Responsabilidade Social para a Implantação do Marketing Social nas Organizações. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) Programa de Pós-Graduação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- KROETZ, César Eduardo Stevens. Sistemas de Informações Como Apoio às Decisões. Apostila do Curso de Pós-Graduação em gestão de Cooperativas. Unijuí, 2008.
- LOPES, André. Responsabilidade Social: percepção e atitudes do consumidor perante empresas e seus produtos. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração ou Gestão

- Social e Trabalho), Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília, 2006.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3 edição, Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- OCB. Cartilha. O Cooperativismo Brasileiro. Coleção História do Cooperativismo. Brasília, 1989.
- OCB. Disponível em www.ocb.org.com.br. Acesso em 10 abr.2008.
- OCERGS. Disponível em www.ocergs.com.br. Acesso em: 04 abr.2008.
- ORCHIS, Machado A, et al. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.
- RIBAS, Marines. Responsabilidade Social como Elemento Intrínseco do Alinhamento Organizacional: um estudo em organizações certificadas pela SA 8000. Ijuí-RS, 2006. (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania). Unijuí, 2006.
- SANTOS, Rubens Batista. Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Identidade de Marca. Uberlândia, 2005. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Uberlândia, 2005.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. Responsabilidade social empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- TOLDO, M. Responsabilidade social empresarial. Prêmio Ethos Valor. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis,2002.
- WANDREY, Rafael Guilherme. Responsabilidade Social Corporativa e o Envolvimento da cadeia Produtiva: Estudo de caso em uma empresa do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosmético. Curitiba, 2006. (mestrado em Administração). Centro de Pesquisa e Pós-Graduação. Universidade federal do Paraná, 2006.
- ZENONE, Luiz Cláudio. Marketing Social. São Paulo: Thomson Learning, 2006.